UNIVERSIDAD NACIONAL DE ASUNCIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD

Materia: Organización Sistemas y Métodos I

Tema: Trabajo Práctico sobre las empresas

BANCO CONTINENTAL S.A.E.C.A.

Profesor Economista Adolfo Ortega Rasmussen

Integrantes del grupo 3:

- Hilda Beatriz Almeida Ruiz
- Gabriela Isabel Ferreira Recalde
- Yannina Luján Figueredo Ruiz Díaz
- Fabiola Martínez Caballero
- Nubia Vilda Silvero Albizo
- Mónica Celeste Villalba Sánchez

Curso: Tercero **Sección:** D

Turno: Noche **Semestre:** Quinto

San Lorenzo Ciudad Universitaria - Paraguay

AÑO 2025

INDICE

BANCO CONTINENTAL SAECA

CAPÍTULO I 8

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA 8

Introducción al tema ..... Porque se eligió. 8

Breve Reseña Histórica de la empresa 9

Razones de su estudio 19

Definición organizacional - Gráficos - Explicar..... 20

CAPÍTULO II 22

SISTEMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN 22

Estructura Organizacional de la Empresa (gráficos; sucursales)..... 22

Definición - Concepto - Analizar 32

Funciones, especificar su rubro principal; importancia en el mercado local o exterior (M-X). 34

Matriz FODA - Concepto - definir. Clasificar sus ambientes 36

Etapas y períodos de comercialización 39

Análisis Macro - y Micro de las empresas con sus etapas de auge y de depresión económica, (recesión y prosperidad). 40

CAPÍTULO III 43

FASES Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN CON SUS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAL 43

Planes y etapas estratégicas de la empresa 43

Visión - Misión - políticas. 45

Objetivos - su filosofía - Aspecto y normas Legales. 48

Cuál es su plan estratégico en un período a mediano plazo 49

CAPÍTULO IV 52
PROCESOS DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN 52
Elaboración y comercialización 52
Calidad de precios y calidad de productos. 53
Posición en el Mercado, nacional o extranjera. 54
Volumen y Nivel de Producción 55

CAPÍTULO V 59
LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTE ECONÓMICO Y ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y SUS RELACIONES CON EL ESTADO 59
Recursos Financieros (préstamos... empréstitos...local exterior). 59
Análisis desde el punto administrativo tecnología incentivo Personal 60
Análisis desde el punto de vista administrativo Incentivo al Personal 61
Análisis desde el punto de vista contable – informatizado. 62
Análisis desde el punto de vista Macroeconómico sus períodos de auge y de depresión prosperidad o estancamiento económico... 64
Comportamiento de la empresa, con relación al fisco. 65

CONCLUSIÓN 66
RECOMENDACIÓN 68
ANEXO 70
WEBGRAFÍA 72
BIBLIOGRAFÍA 74

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se adentra en el análisis detallado de la estructura, organización, sistemas y métodos (OSYM) de Banco Continental S.A.E.C.A., una institución fundamental y sistémica dentro del panorama financiero de la República del Paraguay. Fundado en 1980, el banco ha trascendido su rol tradicional de intermediación para consolidarse como uno de los dos bancos universales más grandes del país en términos de activos totales, desempeñando un papel estratégico en el desarrollo de la economía nacional. El estudio de esta entidad se justifica por su liderazgo y resiliencia demostrada a lo largo de más de cuatro décadas, su constante adaptación a un entorno económico y regulatorio cambiante, y su capacidad de mantenerse a la vanguardia en un mercado competitivo y volátil.

El objetivo central de este informe es desglosar y comprender el proceso de desarrollo y consolidación del Banco Continental como una empresa financiera líder, desde sus aspectos generales hasta sus procesos más especializados. Para ello, el análisis se estructura en torno a cinco capítulos principales que abordan una visión integral de la organización.

El Capítulo I se dedica a los Aspectos Generales, donde se presenta una reseña histórica detallada de su evolución, destacando hitos como la adquisición del paquete accionario en 2004, la incorporación del Banco Mundial en 2009 y la histórica emisión de bonos internacionales en 2012, que lo posicionaron como la primera institución de capital paraguayo en cotizar en bolsas extranjeras. Además, se analiza su definición organizacional, caracterizada por una compleja estructura jerárquica y multinivel necesaria para gestionar su amplia cobertura territorial y su diversificada oferta de servicios.

El Capítulo II se enfoca en el Sistema General de Organización, examinando a fondo su estructura jerárquica, desde el Directorio hasta la Plana Ejecutiva, y

comparando su modelo con otros tipos de empresas. Se aborda su rubro principal, su importancia en el mercado y se aplica una matriz FODA para clasificar sus ambientes, revelando las Fortalezas (solidez, red de sucursales) y Desafíos (dependencia del entorno económico interno y la necesidad de innovación digital). El Capítulo III, centrado en la Planificación y Planes Estratégicos, revela su Visión orientada a ser "la mejor experiencia en servicios financieros, impulsados por una cultura innovadora y sostenible" y una Misión enfocada en el crecimiento de sus clientes y el desarrollo del país. Esta sección profundiza en sus políticas de gestión ambiental y social (SGAS), su rol como pionero en bonos sostenibles, y su compromiso con el financiamiento a PYMES.

Finalmente, los Capítulos IV y V se orientan a los aspectos funcionales y de impacto económico. El Capítulo IV analiza los Procesos de Elaboración y Comercialización de sus servicios financieros, desde la captación de recursos hasta la reinversión y expansión, subrayando su papel en el comercio internacional. El Capítulo V lo evalúa como Agente Económico, analizando sus recursos financieros, la gestión administrativa y tecnológica, y su comportamiento macroeconómico en periodos de auge y recesión. En resumen, este trabajo no solo describe al Banco Continental, sino que lo analiza como un ecosistema organizacional que combina liderazgo nacional, expansión internacional, innovación tecnológica y responsabilidad social, pilares que sostienen su posición de referencia en Paraguay y en la región.

BANCO CONTINENTAL SAECA

CONTENIDO

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

CAPITULO I

I.1 Introducción al tema ..... Porque se eligió.

I.2 Breve Reseña Histórica de la empresa

I.3 Razones de su estudio

I.4 Definición organizacional - Gráficos - Explicar

CAPITULO II

SISTEMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN

II.1 Estructura Organizacional de la Empresa (gráficos; sucursales).

II.2 Definición - Concepto - Analizar - sobre las empresas, tales como las Sociedades Anónimas, SRL., las MiPymes; las unipersonales, etc. Las trasnacionales o multinacionales- grupos empresariales.

II.3 Funciones, especificar su rubro principal; importancia en el mercado local o exterior (M-X).

II.4 Matriz FODA - Concepto - definir. Clasificar sus ambientes. y armar un cuadro con seis (6) variables aleatorias. Analizar.

II.5 Etapas y períodos de comercialización (materias primas; insumos(M-X).

II.6 Análisis Macro - y Micro de las empresas con sus etapas de auge y de depresión económica, (recesión y prosperidad).

CAPITULO III

FASES Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN CON SUS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAL.

III. 1. Planes y etapas estratégicas de la empresa. Definir que es un plan estratégico, en el análisis empresarial.

III. 2. Visión - Misión - políticas.

III. 3. Objetivos - su filosofía - Aspecto y normas Legales.

III. 4. Cuál es su plan estratégico en un período a mediano plazo.

CAPITULO IV

PROCESOS DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

IV. 1 Elaboración y comercialización

IV. 2 Calidad de precios y calidad de productos.

IV. 3 Posición en el Mercado, nacional o extranjera.

IV. 4 Volumen y Nivel de Producción

CAPITULO V

LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTE ECONÓMICO Y SUS ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y SUS RELACIONES CON EL ESTADO.

V. 1 Recursos Financieros (préstamos... empréstitos...local exterior)

V. 2 Análisis desde el punto administrativo tecnología incentivo Personal

V. 3 Análisis desde el punto de vista administrativo Incentivo al Personal.

V. 4 Análisis desde el punto de vista contable - informatizado.

V. 5 Análisis desde el punto de vista Macroeconómico sus períodos de auge y de depresión prosperidad o estancamiento económico.

V. 6 Comportamiento de la empresa, con relación al fisco.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

CAPITULO I

I.1 Introducción al tema

El estudio de Banco Continental S.A.E.C.A. es de suma importancia debido a su destacada posición en el sistema financiero paraguayo. Fundado en 1980, el banco ha experimentado una evolución significativa, consolidándose como una de las principales instituciones bancarias del país. Su enfoque en el financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PYMES), así como su participación en el mercado de valores, lo convierte en un caso de interés para analizar su impacto en la economía nacional y su adaptación a los cambios del entorno financiero. En este informe se estará desglosando cada área a ser estudiada y analizada para entender su proceso de desarrollo y consolidación como empresa.

Es fundamental porque el banco es un actor clave en el sistema financiero paraguayo, siendo uno de los dos bancos universales más grandes del país en términos de activos totales. Su papel no se limita a la intermediación financiera, sino que también abarca un rol estratégico en el desarrollo de la economía nacional, especialmente a través de su fuerte enfoque en el financiamiento a pequeñas y medianas empresas (PYMES), un sector vital para el crecimiento económico y la generación de empleo en Paraguay. Su presencia activa en el mercado de valores también lo convierte en un caso interesante para comprender la interacción entre el sector financiero y el mercado de capitales.

I.2 Breve Reseña Histórica de la empresa

El Banco Continental, fue fundado el 10 de noviembre del año 1980.

En el año 2004, el banco vivió un punto de inflexión significativo cuando un grupo de inversionistas paraguayos adquirió el paquete accionario mayoritario de la institución. Esta operación permitió iniciar un proceso profundo de reestructuración, orientado a modernizar la administración, optimizar la gestión de riesgos y ampliar la gama de productos ofrecidos a clientes corporativos y de banca de personas. La reestructuración incluyó la implementación de sistemas de gestión tecnológica más avanzados, capacitación especializada para el personal y la revisión integral de los procesos operativos y comerciales. A partir de este momento, Banco Continental comenzó a consolidar su posición como líder en la banca financiera nacional. Según informes emitidos por el Banco Central del Paraguay (BCP) al 31 de agosto de 2014, la entidad se posicionó como el banco número uno en colocaciones netas entre las instituciones de capital nacional y extranjero, un indicador que refleja su capacidad de generar recursos, otorgar créditos y mantener una sólida relación con los clientes., posicionándose como el banco número 1 en colocaciones netas entre los bancos de capital nacional y extranjera, según el informe emitido por el BCP al 31 de agosto del año 2014.

Posee una amplia cobertura territorial, con casi 70 oficinas de atención distribuidas dentro de todo el territorio paraguayo. Brinda productos y servicios a las más importantes zonas productivas, comerciales, cooperativas y sociales del país, como también a quienes desde el exterior mantienen estrechas relaciones financieras con nuestros clientes a través del comercio internacional. Ofrece, además, diversas opciones de financiamientos y servicios de alta calidad en su banca de personas, captación de depósitos, financiación de proyectos de inversión y asesoría en el campo de inversiones basada en el respaldo de una sólida labor

de investigación en el área macroeconómica y corporativa. De esta manera se agrupan, en una sola fue te de servicios, todos los requerimientos financieros de los clientes.

La expansión territorial ha sido un factor clave para su liderazgo. Actualmente, Banco Continental cuenta con casi 70 oficinas de atención distribuidas en todo el país, lo que permite ofrecer productos y servicios financieros a clientes en las principales zonas productivas, comerciales y cooperativas. Además, la institución mantiene relaciones con empresas y clientes internacionales, facilitando transacciones de comercio exterior, financiamiento de proyectos y asesoramiento en inversiones internacionales. Esta cobertura amplia y estratégica asegura que tanto empresas locales como entidades vinculadas al comercio internacional puedan acceder a servicios bancarios de alta calidad, consolidando al banco como un puente entre la economía local y los mercados internacionales.

El banco ofrece una amplia gama de productos y servicios, incluyendo financiamiento de proyectos de inversión, captación de depósitos, banca de personas y asesoría financiera basada en estudios macroeconómicos y corporativos. Este enfoque integral permite a los clientes centralizar todas sus necesidades financieras en una sola institución, optimizando la eficiencia operativa y fortaleciendo la relación de confianza entre la entidad y sus clientes.

En 2009, el banco inició un proceso de internacionalización al incorporar al Banco Mundial como accionista, convirtiéndose en la primera entidad paraguaya en recibir inversión de esta institución. Esta acción no solo fortaleció la estructura financiera del banco, sino que también consolidó sus relaciones internacionales, aumentando su prestigio y credibilidad en los mercados globales. La participación del Banco Mundial permitió implementar mejores prácticas de

gobernanza corporativa, optimización de riesgos y estrategias de sostenibilidad, alineadas con estándares internacionales. Un hito destacado en su trayectoria ocurrió en 2012, cuando Banco Continental concretó la emisión de bonos en el mercado internacional por un monto de 200 millones de dólares. Este proceso evidenció un notable interés por parte de inversionistas internacionales, ya que la demanda casi duplicó las expectativas de la entidad. Los bonos fueron emitidos a través de la Bolsa de Luxemburgo, con inversiones provenientes de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica. Con esta operación, Banco Continental se convirtió en la primera institución de capital paraguayo en cotizar en bolsas internacionales, consolidando su presencia en el escenario financiero global y abriendo nuevas oportunidades de financiamiento y expansión.

Como seguimiento de nuestro plan estratégico de negocios, marcamos otro hito histórico en el sistema financiero paraguayo, al haberse concretado la compra del 100% de las acciones del NBC Bank Brasil S.A., de la ciudad de Porto Alegre de Río Grande do Sul, Brasil. De esta manera, afianzamos la relación comercial entre Paraguay y Brasil, estimulada por las ventajas corporativas importantes que otorga nuestro país frente a las economías regionales y mundiales.

Somos una Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto (S.A.E.C.A.) y como tal, podemos emitir Acciones, Bonos y Títulos a través de la Bolsa de Valores y Productos de Asunción (BVPASA), calificando para al efecto en la Comisión Nacional de Valores (CNV).

La historia del Banco Continental refleja una evolución constante hacia la excelencia bancaria, la expansión territorial e internacional, la innovación en productos y servicios y la consolidación de una sólida infraestructura financiera y tecnológica. Su trayectoria está marcada por decisiones estratégicas que le han permitido adaptarse a los cambios del entorno económico, mantener liderazgo en

colocaciones de crédito y diversificar sus operaciones tanto a nivel nacional como internacional. Cada etapa histórica, desde su fundación en 1980 hasta su internacionalización y expansión en mercados globales, evidencia un compromiso sostenido con la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social, consolidando a Banco Continental como una institución financiera de referencia en Paraguay y en la región.

I.2.1 Análisis Histórico con Otros Bancos Nacionales y Extranjeros

El Banco Continental S.A.E.C.A. fue fundado el 10 de noviembre de 1980, en un contexto económico y financiero de Paraguay donde la banca local comenzaba a profesionalizar sus operaciones y a integrar prácticas modernas de gestión. Desde sus primeros años, la institución se planteó como un actor estratégico en la banca nacional, orientada a ofrecer soluciones financieras sólidas y confiables a empresas, cooperativas y clientes individuales. Su enfoque inicial fue construir una base de clientes sólida, priorizando la confianza, transparencia y eficiencia en la atención, lo que permitió al banco consolidarse rápidamente frente a otros actores del mercado.

Durante la década de 1980, el Banco Continental se centró en establecer su infraestructura financiera y tecnológica, mientras competía con bancos nacionales ya establecidos, como el Banco Nacional de Fomento (BNF), que se enfocaba principalmente en financiamiento de proyectos agropecuarios y desarrollo productivo, y el Banco Itá, que también buscaba ampliar su cobertura de crédito en áreas urbanas. Frente a estas instituciones, Continental adoptó una estrategia mixta, ofreciendo productos tanto para grandes empresas como para clientes individuales, con un enfoque en servicios personalizados, diferenciándose por su atención más cercana y flexible en comparación con la

rigidez de algunos bancos estatales de la época.

En la década de 1990, la banca paraguaya comenzó a experimentar cambios significativos, con la liberalización de servicios financieros, entrada de bancos extranjeros, y mayor competencia en productos de crédito e inversión. Entre los bancos extranjeros que comenzaron a operar en Paraguay se encuentran Banco do Brasil Paraguay, BBVA Paraguay y HSBC Paraguay, instituciones que introdujeron innovaciones en productos, tecnología y procesos de gestión. Frente a estos nuevos competidores, Banco Continental adoptó un enfoque de modernización interna y diversificación de servicios, fortaleciendo su cartera de créditos corporativos, inversión en tecnología y desarrollo de productos financieros diferenciados para mantenerse competitivo.

Un cambio trascendental ocurrió en 2004, cuando un grupo de inversionistas paraguayos adquirió el paquete accionario mayoritario, iniciando un proceso de reestructuración integral. Este proceso permitió al banco no solo modernizar su estructura operativa y tecnológica, sino también consolidar su liderazgo entre los bancos de capital nacional, superando a competidores como el Banco Regional y el Banco Familiar, que mantenían presencia local, pero carecían de una estrategia de expansión nacional e internacional clara.

Gracias a estas acciones estratégicas, Banco Continental logró posicionarse como líder en colocaciones netas, un indicador emitido por el Banco Central del Paraguay (BCP) que refleja la capacidad de un banco para otorgar créditos de manera eficiente y gestionar su cartera de manera rentable. En comparación, bancos extranjeros como BBVA Paraguay o Banco do Brasil Paraguay ofrecían experiencia internacional y solidez financiera, pero su enfoque estaba más orientado a clientes corporativos grandes y banca retail de nicho, mientras que Continental combinaba ambos segmentos con una cobertura territorial más

amplia, lo que le permitió ganar cuota de mercado significativa.

El impacto territorial también ha sido un diferenciador clave. Actualmente, Banco Continental cuenta con casi 70 oficinas distribuidas a nivel nacional, atendiendo zonas productivas, comerciales y cooperativas, así como clientes internacionales vinculados al comercio exterior. En comparación, bancos extranjeros operan principalmente en Asunción y ciudades principales, limitando su acceso a clientes en regiones interiores. Esto ha permitido a Continental posicionarse como un puente entre la economía local y los mercados internacionales, facilitando financiamiento de proyectos, comercio exterior y asesoría en inversiones de manera más accesible.

En 2009, el banco inició su proceso de internacionalización incorporando al Banco Mundial como accionista, convirtiéndose en el primer banco paraguayo en recibir inversión directa de esta institución. Esta acción le permitió implementar mejores prácticas de gobernanza corporativa, gestión de riesgos y sostenibilidad, consolidando relaciones estratégicas a nivel internacional. Frente a bancos extranjeros que operaban en Paraguay, Continental destacaba por mantener capital nacional con gestión profesional internacional, ofreciendo confianza tanto a inversionistas locales como internacionales.

El hito de 2012, con la emisión de bonos internacionales por 200 millones de dólares, evidenció nuevamente la capacidad del banco para competir globalmente. Mientras bancos extranjeros en Paraguay tenían acceso a recursos internacionales por su matriz, Continental se convirtió en la primera institución de capital paraguayo en cotizar en bolsas extranjeras, un hecho que fortaleció su reputación frente a clientes y competidores. Esta operación demostró que un banco nacional podía igualar o incluso superar la capacidad de financiamiento y

gestión internacional de entidades extranjeras en el mercado local.

La adquisición del NBC Bank Brasil S.A. en Porto Alegre, Brasil, permitió a Banco Continental expandir su presencia regional, fortaleciendo relaciones comerciales entre Paraguay y Brasil y consolidando su competitividad frente a bancos regionales. En comparación, otros bancos paraguayos de capital nacional no habían logrado incursiones significativas en mercados internacionales, lo que coloca a Continental como referente de internacionalización y liderazgo estratégico.

En términos de productos y servicios, Banco Continental se ha diferenciado mediante la implementación de banca de personas, banca corporativa, financiamiento de proyectos, captación de depósitos y asesoría financiera especializada, combinando una atención personalizada con tecnología avanzada. Bancos extranjeros, si bien ofrecían tecnología y respaldo internacional, no siempre lograban la misma flexibilidad y proximidad con los clientes locales, un factor que ha sido clave para que Continental consolide su liderazgo.

Además, como Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto (S.A.E.C.A.), Banco Continental tiene la capacidad de emitir acciones, bonos y otros títulos financieros a través de la Bolsa de Valores y Productos de Asunción (BVPASA), mientras que otros bancos extranjeros generalmente operan bajo filiales y no participan activamente en emisiones locales de capital, lo que refuerza la autonomía y visibilidad de Continental en el mercado nacional.

El análisis histórico comparativo evidencia que Banco Continental se ha destacado por combinar liderazgo nacional con expansión internacional, innovación tecnológica y solidez financiera, consolidándose como un banco competitivo frente a bancos nacionales y extranjeros. Su trayectoria demuestra la capacidad de adaptarse a cambios regulatorios y de mercado, ofrecer productos

diferenciados, mantener cobertura territorial amplia y generar confianza entre clientes y socios estratégicos. La estrategia de combinar capital nacional con inversión internacional, diversificación de productos, expansión territorial y presencia internacional ha sido clave para consolidar a Banco Continental como una institución financiera de referencia en Paraguay y en la región.

I.2.3 Los directores actuales del Banco Continental incluyen a:

a) Fernando Daniel Herrero Portillo

Rol e influencia: Aparece en comunicados importantes, como la negociación de fusiones, desempeñando el rol de director Titular. Su participación en procesos de integración y expansión es notable.

Historial: Ha sido asociado a las altas esferas de la gerencia y el directorio, contribuyendo a la estrategia corporativa del banco.

Visión estratégica: Su participación en la dirección ha estado orientada a fortalecer la posición del banco en el mercado, impulsando iniciativas estratégicas para el crecimiento de la entidad.

b) Teresa Gaona de Bobadilla

Gestión y crecimiento: En mayo de 2025, Gaona de Bobadilla destacó los "resultados excepcionales" del Banco Continental durante 2024, que incluyeron el crecimiento en activos, depósitos y cartera de créditos, así como la obtención de grado de inversión por parte de Moody's.

Planes estratégicos: Ha comunicado los planes del banco para 2025, que buscan la expansión, la mejora de la banca digital y la promoción de la inclusión financiera.

Fusión con Banco Río: Ha liderado el proceso de fusión entre el Banco Continental y el Banco Río, señalando que la operación busca fortalecer al banco y consolidarlo en el sistema financiero paraguayo. En abril de 2025, anunció que se esperaba que la fusión se completara a finales del primer semestre de ese año o a principios del siguiente.

Representación institucional: A lo largo de 2025, ha firmado comunicaciones oficiales en su calidad de vicepresidenta, dirigidas a entidades como el Banco Central del Paraguay, informando sobre decisiones estratégicas como la fusión con Banco Río.

Cargos en gremios: En el pasado, también ha ocupado el cargo de vicepresidenta 1ª en la Asociación de Bancos y Financieras del Paraguay (ABAFI).

c) Carlos Raúl Espínola Almada

Considerado una de las figuras más importantes en la dirección del Banco Continental y del sector financiero paraguayo.

Rol e influencia: Ha ocupado el cargo de Representante Suplente, según registros, y su figura es frecuentemente asociada con la toma de decisiones estratégicas de la entidad. A través de los años, ha sido reconocido como un líder con gran influencia en el sector.

Trayectoria: Destacado por su liderazgo y experiencia en el sector, su carrera ha estado estrechamente ligada al crecimiento y consolidación del banco. Su perfil demuestra un enfoque en la expansión y el desarrollo de la institución.

Impacto: Ha contribuido al posicionamiento del Banco Continental como una de las entidades financieras más grandes y relevantes de capital

paraguayo, impulsando estrategias que han marcado su crecimiento.

d) Carlos Moreno

Ha ocupado el cargo de CEO del Banco Continental, lo que lo sitúa como la máxima autoridad ejecutiva y responsable de la operación diaria del banco.

Rol ejecutivo: En su función de CEO, es el encargado de la implementación de las estrategias y la gestión de la administración.

Experiencia internacional: El perfil de su equipo, como se muestra en plataformas como RocketReach, a menudo tiene una perspectiva global y diversificada.

Gestión y enfoque: Su dirección se centra en la supervisión de las operaciones del banco y en la ejecución de las políticas establecidas por el consejo de administración para mantener la eficiencia y la rentabilidad.

e) Maximiliano Altieri

Figura que ha formado parte de la dirección del Banco Continental.

Rol en la empresa: Ha ocupado un rol directivo en la entidad, contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas del banco.

Participación: Su experiencia y conocimientos han sido parte del equipo directivo en el pasado, como se evidencia en su perfil profesional.

I.2.4 Dinámica del directorio y la gestión

La estructura de dirección del Banco Continental SAECA se caracteriza por una combinación de figuras con larga experiencia en el sector financiero paraguayo y nuevos perfiles que contribuyen a la modernización y la adaptación a las tendencias actuales. El banco, fundado en 1980, ha mantenido una trayectoria de crecimiento sostenido que ha requerido un liderazgo constante y la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado.

Los directores del Banco Continental, con sus diferentes roles y experiencias, han logrado posicionar a la entidad como un actor clave en el sistema financiero paraguayo, con un enfoque en la innovación, la sostenibilidad y el crecimiento.

La combinación de líderes estratégicos en el consejo de administración y una sólida gestión ejecutiva ha permitido al banco expandir su cartera de productos y servicios, consolidando su reputación en el mercado.

I.3 Razones de Estudio

Liderazgo y Posicionamiento de Mercado: Es una de las instituciones bancarias más importantes y consolidadas de Paraguay, con una fuerte franquicia en todo el país y un posicionamiento de liderazgo en la asistencia a la mayoría de los sectores económicos. Esto implica que su desempeño y estrategias tienen un impacto significativo en el sistema financiero en general.

Evolución y Resiliencia: Fundado en 1980, el banco ha pasado por una considerable evolución, adaptándose a los cambios del entorno financiero y consolidándose como un banco sistémico. Analizar su trayectoria permite comprender mejor los procesos de desarrollo y consolidación empresarial en el contexto paraguayo.

Impacto en las PYMES: Su enfoque en el financiamiento a PYMES es crucial, ya que este segmento es un motor fundamental de la economía paraguaya. Un estudio detallado de cómo el banco facilita el acceso a crédito a estas empresas puede ofrecer valiosas perspectivas sobre el apoyo al emprendimiento y la innovación.

Adaptación a los Cambios: La capacidad del banco para mantenerse a la vanguardia en un mercado competitivo y volátil es otro punto de interés. Se busca entender cómo ha respondido a los cambios del entorno financiero, incluyendo la

digitalización, las fluctuaciones económicas y las exigencias regulatorias.

Referencia Sistémica: La participación del banco en el mercado de valores y su consideración como un banco sistémico por las autoridades financieras, lo convierten en un caso de estudio invaluable para analizar la estabilidad y el funcionamiento del sistema financiero paraguayo en su conjunto.

I.4 Definición organizacional - Gráficos – Explica

El Banco Continental S.A.E.C.A. tiene un diseño organizacional complejo y jerarquizado, característico de grandes bancos, que incluye departamentos y divisiones especializadas para ofrecer una amplia gama de productos y servicios.

Se caracteriza por su estructura funcional en cuanto a servicios (banca de personas, captación de depósitos, financiamiento, asesoría en inversiones) y territorial, con una amplia cobertura a nivel nacional a través de oficinas y funcionarios. Su crecimiento, consolidación como entidad líder y absorción de otras entidades como Banco Río refuerzan esta estructura multinivel y su enfoque en la especialización y el liderazgo en el mercado.

I.4.1 Características del Diseño Organizacional

a) **Estructura Jerárquica y Multinivel:** La estructura jerárquica del Banco Continental S.A.E.C.A. es una característica inherente a su tamaño y complejidad, dada su posición como banco comercial con liderazgo en la asistencia a diversos sectores económicos. Esta estructura vertical, con extensas líneas de control y múltiples niveles jerárquicos, es típica de las grandes instituciones financieras, la cual se manifiesta en divisiones y departamentos especializados que crean un organigrama multinivel.

a) **Departamentos y Divisiones Especializadas:**
   - **Banca de Personas:** Servicios enfocados a clientes individuales.
   - **Captación de Depósitos:** Funciones relacionadas con la gestión de los depósitos de terceros.
   - **Financiamiento de Proyectos:** Área dedicada al financiamiento de
   - **Asesoría en Inversiones:** Servicio de asesoramiento basado en proyectos de inversión.

b) **Amplia Cobertura Territorial:** Con más de 52 oficinas y más de 1000 funcionarios, el diseño se adapta a las diferentes zonas productivas, comerciales y sociales del país, asegurando una cobertura nacional.

c) **Enfoque en el Mercado y el Cliente:** El diseño está alineado con la dinámica del mercado local, buscando agrupar todos los requerimientos financieros de los clientes en una sola fuente de servicios para ofrecer solvencia y calidad.

I.4.2 Factores que influyen en el diseño

Crecimiento y Consolidación: La absorción de Banco Río y su posicionamiento como líder en el mercado paraguayo refuerzan la necesidad de una estructura robusta y flexible que pueda integrar y gestionar un mayor volumen de operaciones.

Acceso a Mercados de Capitales: Su activa participación en el mercado de capitales para la colocación de capital y deuda, tanto local como internacional, también influye en la necesidad de contar con una estructura organizada y experta en estas operaciones.

Diversificación de Productos: La oferta de una amplia gama de productos financieros a diversos segmentos de clientes (empresas, productores, cooperativa, etc.) también moldea la estructura y la especialización interna del banco.

SISTEMA GENERAL DE ORGANIZACIÓN

CAPITULO II

II.1 Estructura Organizacional del Banco Continental S.A.E.C.A.

Banco Continental S.A.E.C.A. es una entidad bancaria de capital paraguayo fundada en 1980, con una amplia trayectoria en el mercado financiero nacional. Su estructura organizacional está diseñada para garantizar eficiencia, transparencia y una adecuada gestión de riesgos. La organización se compone de un Directorio, Alta Gerencia y diversas Gerencias funcionales.

El Directorio es el máximo órgano de gobierno del banco, encargado de definir las políticas estratégicas y de supervisar la gestión de la Gerencia General. Bajo esta, se encuentran las subgerencias y departamentos que se ocupan de áreas clave como finanzas, riesgos, operaciones, marketing, recursos humanos, y tecnología.

Banco Continental S.A.E.C.A. se caracteriza por mantener una cultura organizacional basada en la confianza, la innovación y la orientación al cliente. Promueve el trabajo en equipo, la responsabilidad y la ética como pilares de su gestión.

Su estructura organizacional no solo responde a jerarquías, sino también a un modelo de gestión participativo, en el que la comunicación entre los distintos niveles es constante y fluida. Esto permite una toma de decisiones más ágil y adaptada a los cambios del entorno financiero.

La entidad también cuenta con comités internos especializados, como el Comité de Riesgos, el Comité de Cumplimiento, el Comité de Créditos y el Comité de Auditoría, los cuales refuerzan la transparencia y el control interno de las operaciones.

La estructura del banco incluye un área de innovación tecnológica que impulsa el desarrollo de plataformas digitales, banca móvil y soluciones de pago electrónico, buscando mejorar la experiencia del cliente y mantener la competitividad en el mercado financiero.

II.1.2 Organigrama Jerárquico del Banco Continental S.A.E.C.A.:

DIRECTORIO

Presidente del Directorio
Carlos Raúl Espínola Almada
Vicepresidente del Directorio
Teresa De Jesús Gaona de Bobadilla
Directores Titulares
Miguel Maximiliano Andrés Altieri Fadul
Fernando Daniel Herrero Portillo
Reynaldo Víctor Oporto Leiva
Rodrigo Fernando Ortíz Frutos
Vicente Rubén Darío Espínola Sosa
Directores Suplentes
Sofía Espínola Harms
José Manuel Ríos Berbel
Luis Roberto Úbeda Szarán
Luis Fernando Báez Vázquez
Esteban Memmel Chamorro
Hugo José Miró Santos
Pablo Parra García

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

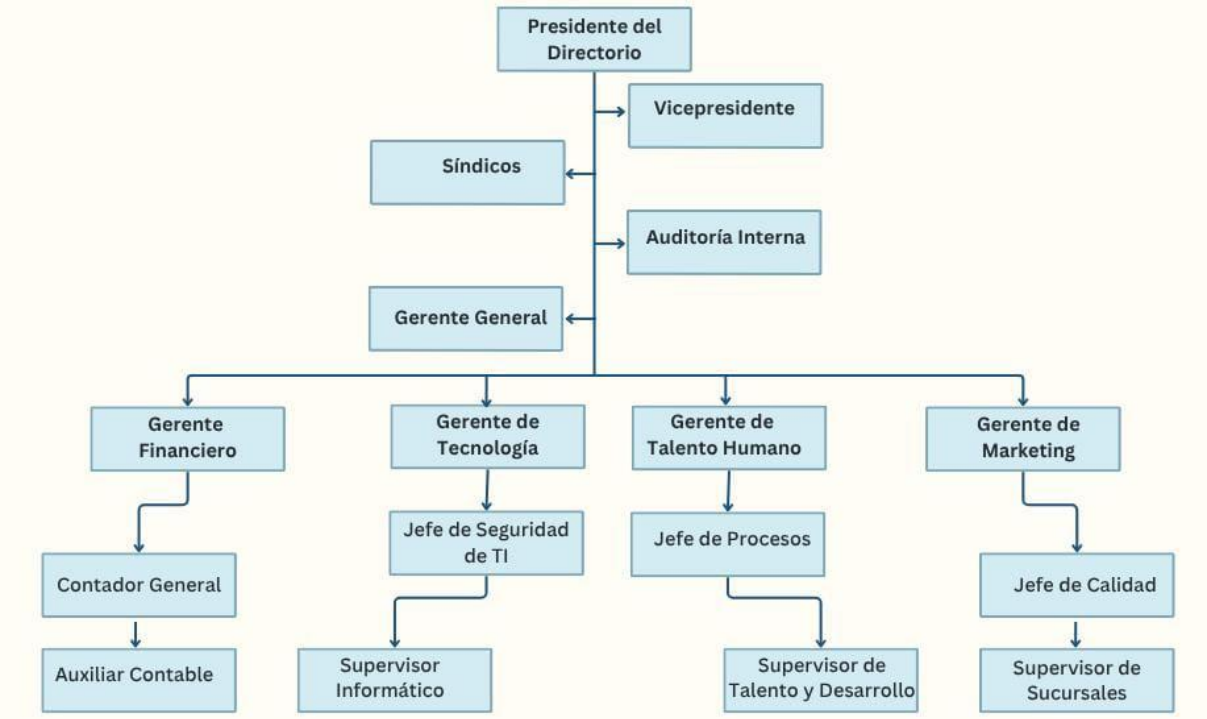
Presidente del Directorio
Carlos Raúl Espínola Almada
Vicepresidente del Directorio
Teresa De Jesús Gaona de Bobadilla
Directores Titulares
Miguel Maximiliano Andrés Altieri Fadul
Fernando Daniel Herrero Portillo
Reynaldo Víctor Oporto Leiva
Rodrigo Fernando Ortíz Frutos
Vicente Rubén Darío Espínola Sosa

Gerente General
Juan Carlos Carranza Ortíz

PLANA EJECUTIVA

Gerente General
Juan Carlos Carranza Ortíz
Sub Gerente General Administrativo/Director Suplente
José Manuel Ríos Berbel
Gerente Financiero/Director Suplente
Luis Fernando Báez Vázquez
Contador General
Gabriel Ricardo Benítez Mereles
Gerente de Tecnología
Wilson Manuel Medina
Gerente de Riesgos
Edhit Antonia Barreto Giménez
Gerente de Marketing
Lara Raquel Abreu Gould
Gerente de Calidad
Sandra Graciela Rivet Uhl
Gerente de Riesgo Operacional
Rosa María Antonowicz Naumchik
Gerente del Departamento Jurídico/Director Suplente
Luis Roberto Úbeda Szarán
Supervisor General de Captaciones
Rosanna Concepción Gracia Plate
Supervisor Corporativo de Casa Matriz
José Emmanuel Borja Servín
Gerente de Auditoría Interna
Alfredo Zelaya Cáceres
Jefe de Mesa de Cambios
Sigfrido Conrado Schebela Zarske
Jefe de Seguridad de TI
José Ricardo Kiko Kuczer
Jefe de Auditoría Informática
Rodrigo Javier Gómez Rienzi
Supervisor General de Sucursales Gran Asunción
Víctor Diosnel Orrego Conigliaro
Supervisor General de Sucursales del Interior Interino
Luis Fernando Bogado Bareiro

Supervisor de Sucursales
Pedro Javier Leiva Gallardo
Jorge Alfredo Argüello Centurión
Juan Carlos Santacruz Melgarejo
Gustavo Sebastián Sitzmann Carmona
Nicolás Alcides Daguerre Mendoza
Héctor Aquiles González Bernal
Sergio Wilmar Cuevas Villarreo
Lauro Domingo López Chaparro
Aldo Estigarribia Mascareño
Cristhian David Riveros Ojeda
Gerente de Procesos
Raúl Kenyi Goto Álvarez
Gerente de Unidad de Negocios Fiduciarios
Vivian Naiane Arrua Morais
Oficial de Cumplimiento
Justo Rodrigo Garozzo Ojeda
Gerente de Talento y Desarrollo
Eladia Carolina Galeano Centurión
Gerente de Regularización de Cartera
Carlos Francisco Impagliatelli Bareiro
Gerente Operaciones
Javier Hipólito Álvarez Núñez
Gerente de Control de Gestión
Sofía Espínola Harms
Fedatario Titular
Luis Roberto Úbeda Szaran
Fedatario Suplente
Ruth Pamela Melgarejo
Síndico Titular
Oscar Israel Acosta Insfrán
Síndico Suplente
José Eduardo Laran Díaz
Cristian Bernardino Caballero Sánchez


Presidente del Directorio
Vicepresidente
Síndicos
Auditoría Interna
Gerente General
Gerente Financiero
Gerente de Tecnología
Gerente de Talento Humano
Gerente de Marketing
Contador General
Jefe de Seguridad de TI
Jefe de Procesos
Jefe de Calidad
Auxiliar Contable
Supervisor Informático
Supervisor de Talento y Desarrollo
Supervisor de Sucursales

II.1.3 Sucursales del Banco Continental S.A.E.C.A.

A continuación, se presenta un listado de las 61 sucursales del Banco Continental S.A.E.C.A., incluyendo su ubicación por ciudad y departamento, con documentos oficiales del banco y listados de fusión con Banco Río.

	Sucursal	**Ubicación (Ciudad / Departamento)**
1	Casa Matriz	Asunción (Casa Matriz)
2	Centro	Asunción (Centro)
3	Quinta Avenida	Asunción
4	Acceso Sur	Área Metropolitana / Central
5	Artigas	Asunción (Av. Artigas)
6	Aviadores	Asunción (Aviadores del Chaco)
7	San Lorenzo	San Lorenzo (Central)
8	Villa Morra	Asunción (Villa Morra)
9	Mariscal López	Asunción (Av. Mariscal López)
10	Sajonia	Asunción (Sajonia)
11	Luque	Luque (Central)
12	Itauguá	Itauguá (Central)
13	Mariano R. Alonso	Mariano Roque Alonso (Central)
14	Tembetary	Tembetary (Central)
15	Fernando de la Mora	Fernando de la Mora (Central)
16	Fernando de la Mora Km 9,5	Fernando de la Mora (Km 9,5)
17	Puerto	Puerto

18	Villa Hayes	Villa Hayes (presidente Hayes)
19	Villeta	Villeta (Central)
20	Caaguazú	Caaguazú (Caaguazú)
21	Campo 9	Campo 9 (Caaguazú)
22	Coronel Oviedo	Coronel Oviedo (Caaguazú)
23	Concepción	Concepción (Concepción)
24	Ciudad del Este	Ciudad del Este (Alto Paraná)
25	Ciudad del Este Km 3,5	Ciudad del Este (Km 3,5)
26	Hernandarias	Hernandarias (Alto Paraná)
27	Presidente Franco	Presidente Franco (Alto Paraná)
28	Pedro Juan Caballero	Pedro Juan Caballero (Amambay)
29	Encarnación	Encarnación (Itapúa)
30	Encarnación Centro	Encarnación (centro)
31	María Auxiliadora	María Auxiliadora (Itapúa/CDE)
32	Irrazábal	Irrazábal
33	General Santos	General Santos
34	Caacupé	Caacupé (Cordillera)
35	San Ignacio	San Ignacio (Misiones)
36	Saltos del Guairá	Saltos del Guairá (Canindeyú)
37	Santa Rita	Santa Rita (Alto Paraná)
38	Santaní (San Estanislao)	San Estanislao / San Pedro
39	San Alberto	San Alberto (Alto Paraná)

40	San Juan Bautista	San Juan Bautista (Misiones)
41	Villarrica	Villarrica (Guairá)
42	Yguazú	Yguazú (Alto Paraná)
43	Bella Vista	Bella Vista
44	Capitán Meza	Capitán Meza (Itapúa)
45	Colonia Independencia	Colonia Independencia
46	Curuguaty	Curuguaty (Canindeyú)
47	Fram	Fram (Itapúa)
48	Katueté	Katueté (Canindeyú)
49	Lambaré	Lambaré (Central)
50	Loma Plata (Chaco)	Loma Plata (Boquerón/Chaco)
51	Nueva Esperanza	Nueva Esperanza
52	Piribebuy	Piribebuy (Cordillera)
53	Santa Rosa del Aguaray	Santa Rosa del Aguaray (San Pedro)
54	España	España
55	Espacio EBY Ayolas	Espacio EBY Ayolas
56	Espacio Itaipú - Hernandarias	Espacio Itaipú - Hernandarias
57	Supermercado Los Jardines (Luque)	Luque
58	Naranjal	Naranjal (Alto Paraná)
59	Bella Vista Norte	Bella Vista Norte
60	CDE Km 3,5	Ciudad del Este (Km 3,5)
61	CDE Km4	Ciudad del Este (Km4)

El Banco Continental S.A.E.C.A. sitio web y plataforma digital que se encuentra en la dirección **www.bancontinental.com.py**, En el sitio se publican novedades institucionales, productos y servicios, así como información relevante para clientes, inversores y accionistas. Además, complementa su propuesta digital con la aplicación móvil denominada Conti Móvil, disponible para dispositivos Android en la tienda de Google Play, lo que evidencia su apuesta hacia la banca digital

II.1.4 Funcionalidades y contenido del sitio

Entre los aspectos más relevantes del sitio web se destacan los siguientes:

Información de productos y servicios: El portal presenta catálogos de cuentas, tarjetas, créditos, servicios de banca digital, y canales electrónicos, lo que permite al cliente explorar sin acudir físicamente a una sucursal.

Comunicación institucional: La plataforma actúa como vehículo para comunicar promociones (“Apple Pay llegó a Paraguay”, “Tu banco sin límites”, etc.) y actualizaciones de la institución.

Relación con clientes y soporte: Incluye elementos de atención como números de contacto, redes sociales y posiblemente formularios de consulta. Por ejemplo,

Integración digital móvil: A través de la aplicación Conti Móvil los usuarios pueden realizar transferencias, ver movimientos, solicitar productos, entre otros. Esto demuestra que el sitio web es parte de una estrategia Unicanal.

Transparencia y regulaciones: Como empresa de capital abierto, el Banco comunica su sitio web en la Superintendencia del sistema bancario/financiero, lo cual refuerza la legitimidad del canal.

II.1.5 Relevancia para la organización

El sitio web del Banco Continental cumple varios roles estratégicos:

Accesibilidad y cobertura: Al tener presencia digital, el banco reduce barreras geográficas al servicio, lo cual es importante en un país con 61 sucursales distribuidas nacionalmente.

Eficiencia operativa: Al promover la autogestión (consulta de saldos, transferencias, solicitudes online), se reduce la carga presencial en sucursales y aumenta la eficiencia.

Imagen institucional y reputación: Un portal moderno y funcional refuerza la percepción de seriedad, innovación y alcance tecnológico de la entidad.

Soporte para el modelo de negocio: En línea con su función de apoyo a PYMES, proyectos productivos y financiamiento nacional, el canal digital permite un acceso más rápido a servicios financieros, lo cual facilita cumplimiento de sus objetivos de desarrollo.

Cumplimiento normativo: En el ámbito de gobierno corporativo y transparencia, disponer de un sitio web accesible contribuye al cumplimiento de requisitos de divulgación para una "Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto".

II.1.6 Aspectos de mejora o desafíos potenciales

Desde una perspectiva académica, es pertinente señalar que, aunque el sitio web y la aplicación representan avances digitales, también enfrentan desafíos que podrían potenciarse:

Experiencia de usuario (UX): Algunas reseñas de la aplicación Conti Móvil indican problemas de usabilidad, errores de conexión o lentitud en procesos. Esto sugiere que la "última milla" digital aún podría optimizarse.

Seguridad & confianza digital: Al operar funciones como transferencias y pagos online, es crucial que la plataforma mantenga estándares robustos de ciberseguridad, encriptación, autenticación fuerte y comunicación clara de la política de privacidad.

Inclusión digital: En un país con zonas rurales y poblaciones con menor acceso a tecnología, el reto es que la plataforma sea accesible también para usuarios con menor alfabetismo digital o conectividad limitada.

Actualización de contenido: Mantener el portal siempre actualizado con productos nuevos, promociones, informes regulatorios y contenidos de soporte (tutoriales, FAQS) es clave para su efectividad como canal de servicio y marketing.

Integración Unicanal: Que el sitio web, la aplicación móvil, las sucursales físicas y los canales de atención funcionen de manera integrada y coherente es un reto operativo y tecnológico importante.

II.2 Definición y Concepto de Tipos de Empresas

Las empresas se clasifican de diversas maneras según su estructura jurídica, tamaño o alcance. Entre los principales tipos se encuentran:

- **Sociedades Anónimas (S.A.):** capital dividido en acciones.
- **Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL):** capital dividido en cuotas partes.

- **Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPymes):** de menor estructura y facturación.
- **Unipersonales:** pertenecen a un único propietario.
- **Multinacionales o Transnacionales:** operan en más de un país.
- **Grupos Empresariales:** conglomerados con varias empresas relacionadas.

El Banco Continental S.A.E.C.A. es una Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto, lo que significa que su capital se encuentra representado por acciones distribuidas entre distintos accionistas.

Al ser una Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto (S.A.E.C.A.), Banco Continental se encuentra sujeto a un estricto régimen de transparencia financiera y gobierno corporativo.

Esto implica que debe presentar informes periódicos sobre su gestión, estados financieros auditados y políticas de responsabilidad social, garantizando la confianza de los accionistas, clientes y organismos reguladores.

Además, este tipo de estructura facilita la captación de inversiones y permite la participación de múltiples accionistas, lo que contribuye a su estabilidad y expansión.

Dentro del sistema financiero paraguayo, Banco Continental se posiciona entre las instituciones de mayor solvencia, participando activamente en el crecimiento del mercado bancario local y manteniendo relaciones con entidades internacionales.

II.3 Funciones, Rubro Principal e Importancia

Banco Continental ofrece servicios financieros orientados a personas, empresas y entidades públicas. Sus principales funciones incluyen la captación de depósitos, otorgamiento de créditos, emisión de tarjetas, servicios de transferencias, inversiones y operaciones de comercio exterior.

El rubro principal del banco corresponde al sector financiero y de servicios bancarios. Dentro del mercado local, Banco Continental ocupa una posición de liderazgo y posee una sólida imagen institucional. Su importancia radica en su significativa contribución al desarrollo económico del Paraguay, desempeñando un papel esencial en la dinamización del sistema financiero nacional. Mediante la financiación de proyectos productivos, la entidad impulsa la inversión en sectores estratégicos como la agricultura, la industria, el comercio y los servicios, promoviendo la generación de empleo, la innovación y el crecimiento sostenible.

En el ámbito empresarial, el banco cumple una función determinante en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), a través de líneas de crédito accesibles, programas de apoyo financiero y asesoramiento especializado. Estas acciones contribuyen a la expansión del tejido productivo nacional, fomentando la formalización y la competitividad de los emprendimientos locales.

Asimismo, el Banco Continental se distingue por su activa participación en programas de responsabilidad social corporativa, orientados a la educación financiera, la inclusión social y la protección del medio ambiente. A través de estas iniciativas, la institución reafirma su compromiso con el desarrollo sostenible y con la construcción de una sociedad más equitativa y solidaria.

En conjunto, estas dimensiones evidencian que el Banco Continental S.A.E.C.A. no solo cumple una función financiera, sino también un rol social y económico estratégico, consolidándose como un agente clave en el progreso del país y en la promoción del bienestar colectivo.

Su importancia radica en su contribución al desarrollo económico paraguayo mediante la financiación de proyectos productivos, apoyo a PYMEs y participación en programas de responsabilidad social corporativa.

Además de sus funciones tradicionales, Banco Continental impulsa programas de sostenibilidad ambiental, promoviendo el uso eficiente de los recursos y la reducción de la huella ecológica.

A través de su Fundación Continental, desarrolla proyectos de educación financiera, inclusión social y apoyo a comunidades vulnerables, demostrando su compromiso con el desarrollo del país.

El banco se ha consolidado como un referente en innovación, incorporando soluciones digitales que facilitan el acceso a servicios financieros, especialmente en zonas rurales y sectores tradicionalmente desatendidos.

Su participación en programas de financiamiento agrícola, vivienda y emprendimiento contribuye directamente al crecimiento del empleo y de la economía nacional.

A futuro, el Banco Continental busca fortalecer su liderazgo a través de la transformación digital, la optimización de procesos internos y la expansión de sus servicios a nuevos segmentos del mercado, manteniendo siempre su compromiso con la ética, la transparencia y el desarrollo sostenible.

II.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta fundamental de diagnóstico estratégico utilizada por las organizaciones para evaluar su situación actual en función de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA permite al Banco Continental SAECA identificar factores internos y externos que influyen en su desempeño dentro del sistema financiero paraguayo, de modo a diseñar estrategias adecuadas para mantener su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

El análisis interno (fortalezas y debilidades) se enfoca en los recursos, capacidades, estructura y procesos que dependen directamente de la gestión del banco. En cambio, el análisis externo (oportunidades y amenazas) considera los factores del entorno económico, político, tecnológico y social que inciden sobre el sistema financiero.

AMBIENTE INTERNO	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• Amplia red de sucursales. • Solidez financiera y reputación.	• Crecimiento del uso de la banca digital. • Alianzas con Fintech y corresponsales internacionales.
AMBIENTE EXTERNO	
DEBILIDIDADES	**AMENAZAS**
• Estructura organizacional tradicional. • Dependencia del entorno económico interno.	• Competencia de bancos digitales y Fintech.

II.4.1 Desarrollo por categorías

Ambiente Interno

Categoría: Fortalezas

Variable	**Análisis**
Amplia red de sucursales.	El Banco Continental cuenta con presencia en todo el país, lo cual le permite atender tanto al sector urbano como al rural, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado local.
Solidez financiera y reputación	Es reconocido como uno de los bancos más sólidos del Paraguay, con alta confianza de los clientes y calificaciones positivas en los informes de riesgo del Banco Central del Paraguay (BCP, 2024).

Categoría: Oportunidades

Variable	**Análisis**
Crecimiento del uso de la banca digital	El avance tecnológico y la expansión del acceso a internet ofrecen la posibilidad de ampliar los servicios digitales, mejorando la eficiencia y la experiencia del cliente.
Alianzas con Fintech y corresponsales internacionales	Estas asociaciones pueden incrementar la innovación en

	productos financieros y la competitividad del banco.

Ambiente Externo

Categoría: Debilidades

Variable	**Análisis**
Estructura organizacional tradicional	La estructura jerárquica del banco puede generar lentitud en la toma de decisiones, especialmente ante la necesidad de innovación digital
Dependencia del entorno económico interno	La cartera de crédito del banco está expuesta a la volatilidad del mercado nacional, particularmente al sector agropecuario.

Categoría: Amenaza

Variable	**Análisis**
Competencia de bancos digitales y Fintech	El surgimiento de entidades digitales representa una amenaza al modelo bancario tradicional, exigiendo adaptación e innovación continua.

El Banco Continental es una empresa del sector servicios financieros. Su análisis FODA demuestra que posee una estructura sólida en el mercado financiero nacional, respaldada por su trayectoria, solidez y red de sucursales. Sin embargo, debe continuar adaptándose al entorno tecnológico cambiante y fortalecer su capacidad de respuesta frente a la competencia internacional y las nuevas tendencias financieras digitales

II.5 Etapas y Períodos de Comercialización

El proceso de comercialización del Banco Continental SAECA no se centra en bienes tangibles, sino en la oferta de servicios financieros y productos bancarios. En este contexto, la comercialización implica captar recursos del público, transformarlos en créditos e inversiones, y reinvertir los beneficios obtenidos. A continuación, se detallan las principales etapas del proceso.

II.5.1 Captación de recursos

El banco obtiene fondos mediante cuentas corrientes, de ahorro y depósitos a plazo. Esta fase es esencial para mantener la liquidez y la capacidad de otorgar préstamos. Según el BCP (2024), los depósitos del sistema financiero paraguayo aumentaron un 6,8% en 2023.

II.5.2 Transformación financiera

Los fondos captados son transformados en activos productivos a través del otorgamiento de créditos a diversos sectores: consumo, comercio, industria, servicios y agropecuario.

II.5.3 Colocación de créditos

El banco canaliza los fondos hacia clientes individuales y corporativos, contribuyendo al dinamismo económico. En 2024, el crédito al sector privado creció un 8,5%, destacando el papel del Banco Continental como uno de los principales otorgantes de préstamos (BCP, 2024).

II.5.4 Recuperación y rentabilidad

Consiste en la recuperación del capital y el cobro de intereses. Una gestión eficiente del riesgo crediticio es clave para evitar morosidades.

II.5.5 Reinversión y expansión

Las utilidades se destinan a ampliar la red de sucursales, mejorar las plataformas digitales y desarrollar nuevos productos financieros.

En cuanto al comercio internacional, el Banco Continental actúa como intermediario en operaciones de importación y exportación. Importa tecnología, software bancario y servicios de seguridad informática, mientras que exporta servicios financieros mediante cartas de crédito, transferencias internacionales y financiamiento comercial.

De esta manera, el ciclo comercial del banco se adapta a los movimientos macroeconómicos del país y a la demanda de servicios digitales, manteniendo su relevancia tanto a nivel nacional como regional.

VI.1 Análisis Macro y Micro de la Empresa

El análisis macroeconómico y microeconómico permite comprender las condiciones externas e internas que influyen en el desempeño del Banco

Continental SAECA. Este enfoque ofrece una visión integral del contexto en el que la entidad desarrolla sus actividades financieras.

a) Análisis Macroeconómico

A nivel macroeconómico, el sistema financiero paraguayo se caracteriza por su estabilidad y crecimiento sostenido. Según el Banco Central del Paraguay (Informe Económico, 2024), el PIB nacional creció un 4,2%, impulsado por la recuperación del sector agropecuario y los servicios. El entorno de baja inflación (4,0%) y el manejo prudente de la política monetaria han contribuido a un sistema financiero sólido.

Los principales factores macroeconómicos que influyen sobre el desempeño del Banco Continental incluyen:

- ✓ Política monetaria del Banco Central del Paraguay (tasas de interés y liquidez).
- ✓ Tipo de cambio y estabilidad cambiaria frente al dólar estadounidense.
- ✓ Tendencias del comercio internacional y demanda de crédito en el sector exportador.
- ✓ Condiciones del mercado laboral y poder adquisitivo de los consumidores.
- ✓ Inversión extranjera directa y políticas fiscales del Gobierno Nacional.

En períodos de auge económico, el banco incrementa su cartera de préstamos y expande sus inversiones, especialmente entre 2018 y 2022, aprovechando la mayor demanda de crédito. En contraste, durante las etapas de recesión o depresión, se prioriza la gestión de riesgos, la recuperación de cartera y la eficiencia operativa.

b) Análisis Microeconómico

En el ámbito microeconómico, el Banco Continental se enfrenta a un entorno competitivo caracterizado por la presencia de otras entidades como Itaú, BBVA, Visión Banco y Banco Regional. La diferenciación en calidad de servicio, innovación tecnológica y atención al cliente son factores determinantes para su ventaja competitiva.

El banco también debe gestionar variables internas como la productividad de sus colaboradores, la eficiencia operativa, la innovación de productos y la satisfacción de los clientes. Estos factores inciden directamente en su rentabilidad y sostenibilidad.

Durante las etapas de prosperidad, el Banco Continental se enfoca en la expansión de créditos, inversiones en infraestructura tecnológica y ampliación de su cartera de clientes. En períodos de recesión, adopta medidas conservadoras, reduce costos y fortalece los mecanismos de control interno y auditoría.

De acuerdo con informes del Fondo Monetario Internacional (FMI, 2024) y el Banco Mundial (2023), el sistema financiero paraguayo presenta una resiliencia destacable frente a las fluctuaciones regionales, apoyado en una adecuada regulación del BCP y políticas de capitalización prudente.

FASES Y ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN CON SUS PLANES ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAL.

CAPITULO III

III. 1. Planes y etapas estratégicas de la empresa. Definir que es un plan estratégico, en el análisis empresarial.

¿Qué es un plan estratégico?

Un plan estratégico es un documento que define la dirección y objetivos a mediano y largo plazo de una empresa, estableciendo las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Este documento es producto de un proceso reflexivo, analítico y sistemático, mediante el cual la organización determina su posición actual, proyecta su estado futuro y diseña las estrategias que permitirán transitar de una situación a otra.

Desde el punto de vista del análisis empresarial, el plan estratégico es una herramienta esencial para garantizar la coherencia entre las decisiones operativas y los objetivos institucionales, asegurando que todos los niveles de la organización trabajen en una misma dirección. Su finalidad es crear una ventaja competitiva sostenible, mantener la adaptabilidad ante los cambios del entorno económico y optimizar el uso de los recursos disponibles.

En términos generales, el proceso de planificación estratégica abarca varias etapas fundamentales, que incluyen el diagnóstico situacional, la formulación de estrategias, la implementación y el control.

Diagnóstico situacional: Consiste en evaluar la posición actual de la empresa frente a su entorno. Se utilizan herramientas como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el análisis PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales), y la matriz de competitividad. En el caso del Banco Continental S.A.E.C.A., este

diagnóstico incluye variables macroeconómicas del sistema financiero paraguayo, las tendencias internacionales del sector bancario y los indicadores internos de desempeño.

Formulación de estrategias: En esta etapa se definen las políticas, programas y planes de acción. Se establecen las metas cuantitativas y objetivos cualitativos que orientarán el crecimiento del banco. Banco Continental, por ejemplo, formula estrategias de expansión territorial, desarrollo digital, innovación en servicios financieros y sostenibilidad ambiental.

Implementación: Implica la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas. Incluye la asignación de recursos, la coordinación de las áreas operativas y el seguimiento de los indicadores clave de desempeño.

Evaluación y control: Permite comparar los resultados obtenidos con los objetivos planteados, identificando desviaciones y aplicando medidas correctivas

Sus principales características son:

- **Visión:** Define lo que la organización desea llegar a ser en el futuro.
- **Misión:** Define el propósito y la razón de ser de la empresa.
- **Objetivos estratégicos:** Metas específicas y medibles que guían el crecimiento y la operación.
- **Políticas:** Acciones y enfoques que permitirán alcanzar los objetivos.

En el análisis empresarial, un plan estratégico sirve para orientar decisiones, optimizar recursos y mantener la competitividad frente a cambios en el mercado.

En el análisis empresarial, un plan estratégico cumple la función de orientar las decisiones corporativas, optimizar los recursos financieros, humanos y tecnológicos, y mantener la competitividad frente a una economía cambiante.

En el caso del Banco Continental S.A.E.C.A., su plan estratégico integra los lineamientos de sostenibilidad, innovación tecnológica y liderazgo en servicios financieros, lo que refleja su compromiso con el desarrollo económico y social del Paraguay.

El diseño estratégico de esta institución no se limita al cumplimiento de metas financieras, sino que abarca la consolidación de una cultura organizacional basada en la ética, la responsabilidad social y la transparencia. Este enfoque integral permite que el banco mantenga una posición sólida y de confianza dentro del sistema financiero nacional, anticipándose a las demandas del mercado y adaptándose a los cambios regulatorios y tecnológicos.

III.2. Visión - Misión - Políticas.

III.2.1 Visión: Ser la mejor experiencia en servicios financieros, impulsados por una cultura innovadora y sostenible con liderazgo nacional y proyección regional.

La visión del Banco Continental refleja una orientación hacia la excelencia, no solo en términos de rentabilidad, sino también en la calidad de los servicios y en la innovación tecnológica. Plantea un horizonte en el que la entidad busca no únicamente mantener su liderazgo dentro del Paraguay, sino también proyectarse hacia el ámbito regional, consolidándose como un referente financiero competitivo en el Cono Sur.

Esta visión implica una proyección hacia el futuro que combina liderazgo institucional, sostenibilidad ambiental y eficiencia tecnológica, pilares que sostienen la reputación y el crecimiento del banco.

III.2.2 Misión: Brindamos productos y servicios innovadores de alta calidad, comprometidos con el crecimiento de nuestros clientes, enfocados en la sostenibilidad, inspirando con liderazgo y contribuyendo al desarrollo país.

La misión de Banco Continental sintetiza su propósito institucional: ofrecer soluciones financieras confiables y sostenibles, promoviendo el bienestar económico de los clientes y el progreso del Paraguay. La inclusión del término "sostenibilidad" en su declaración refleja el compromiso de la entidad con un desarrollo económico responsable y alineado a los principios de la banca verde.

III.2.3 Políticas: Las políticas empresariales del Banco Continental se estructuran como marcos de actuación que garantizan la coherencia entre los objetivos estratégicos y las operaciones cotidianas. Entre las más destacadas se encuentran:

a) Gestión Ambiental y Social en Créditos

Desde al menos el año 2009, Banco Continental implementó un Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS) para evaluar, mitigar, monitorear los posibles impactos ambientales y sociales vinculados a las actividades de los clientes. Ese sistema busca asegurar que los prestatarios tengan la capacidad de gestionar sus efectos sobre el ambiente y la sociedad. En particular, incorporan un índice de gestión ambiental en el análisis de créditos, lo que permite vincular la aprobación de financiamiento al cumplimiento de ciertos estándares socioambientales.

El SGAS permite medir el desempeño ambiental de las empresas, incentivando prácticas sostenibles y mitigando riesgos reputacionales. Este enfoque se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las directrices del Banco Mundial en materia de financiamiento responsable.

b) Finanzas sostenibles y emisión de bonos verdes / sostenibles

Banco Continental ha emitido bonos sostenibles, siendo pionero en Paraguay en hacerlo.

Tiene productos financieros ("eco-préstamos") destinados a financiar actividades con menor impacto ambiental o que promuevan sostenibilidad: vehículos híbridos o eléctricos, maquinarias agrícolas que usen biocombustible, construcción sostenible, infraestructura de agua, alcantarillado, etc.

Además, dispone de productos como los "eco-préstamos", destinados a la adquisición de vehículos eléctricos, maquinarias agrícolas que usen biocombustibles o proyectos de infraestructura ambientalmente responsable.

c) Inclusión financiera, apoyo a PYMES y agronegocios

Ha obtenido financiamiento de la IFC (Banco Mundial) para ampliar su programa de préstamos a PYMES y empresas del sector de agronegocios. Parte de su política de negocios es cerrar las brechas de acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que estas representan un porcentaje significativo de la economía y del empleo en Paraguay.

d) Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A través de su Fundación Continental, realiza acciones de RSE ligadas a educación: ha construido escuelas en zonas carenciadas del país y apoya programas educativos.

Tiene compromiso con la sociedad en general: proyectos sociales, culturales, etc., relacionados con educación, bienestar comunitario.

e) Política de innovación y transformación digital

Banco Continental ha invertido y planea continuar invirtiendo en renovación de plataformas digitales, mejora de experiencia del cliente, autogestión vía web/móvil, modernización tecnológica. Busca la inclusión financiera digital, facilitando accesos digitales, servicios 24/7, etc.

f) Cumplimiento legal, sostenibilidad corporativa y transparencia

Mantiene estándares que le permiten calificaciones de solvencia altas.

III.3. Objetivos - su filosofía - Aspecto y normas Legales:

Los objetivos estratégicos del Banco Continental se orientan hacia la consolidación de su liderazgo en el sistema financiero paraguayo, la innovación constante y la sostenibilidad institucional.

III.3.1 Liderazgo en Banca Corporativa y PYMES

Banco Continental ha consolidado su posición como líder en el financiamiento a empresas, especialmente en los sectores agropecuario, comercial e industrial. Su objetivo es continuar profundizando su presencia en estos segmentos, ofreciendo soluciones financieras adaptadas a las necesidades de cada sector.

III.3.2 Expansión en Banca Retail

Con el propósito de diversificar su base de clientes, el banco ha incrementado su participación en el segmento de banca retail, enfocándose en clientes de altos ingresos y en aquellos que reciben sus haberes a través de la entidad. Para ello, ha desarrollado productos y servicios competitivos respaldados por tecnología de punta, buscando ampliar su alcance y mejorar la experiencia del cliente.

III.3.3 Fomento de la Inclusión Financiera

Banco Continental se ha comprometido a promover la inclusión financiera en Paraguay, facilitando el acceso a servicios bancarios a segmentos de la población tradicionalmente desatendidos. Esto incluye la implementación de plataformas digitales accesibles y la oferta de productos financieros adecuados a las necesidades de diversos grupos sociales.

III.3.4 Sostenibilidad y Responsabilidad Social

El banco ha establecido objetivos claros para aumentar su cartera sostenible en un promedio anual superior al 20%, enfocándose en financiar proyectos con impacto ambiental y social positivo. Además, busca movilizar recursos con la participación de inversores institucionales para diversificar sus fuentes de fondeo y contribuir al desarrollo sostenible del país.

III.3.5 Fortalecimiento de la Infraestructura y Tecnología

Banco Continental ha invertido significativamente en la modernización de su infraestructura tecnológica, con el fin de mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de respuesta y ofrecer servicios digitales de alta calidad. Estas inversiones buscan mantener la competitividad en un mercado financiero cada vez más digitalizado.

III.3.6 Diversificación de Servicios Financieros

Además de su oferta tradicional de productos bancarios, el banco ha diversificado sus servicios mediante la adquisición de la mayoría accionaria de la compañía Patria S.A. de Seguros y Reaseguros. Esta estrategia permite extender su gama de productos a seguros generales y de vida, brindando soluciones financieras integrales a sus clientes corporativos.

III.4 Cuál es su plan estratégico en un período a mediano plazo.

Banco Continental S.A.E.C.A. ha delineado un plan estratégico a mediano plazo (2025–2028) centrado en consolidar su liderazgo en el sistema financiero paraguayo, expandir su presencia en el mercado y fortalecer su compromiso con la sostenibilidad y la inclusión financiera. A continuación, se detallan los principales ejes de su estrategia:

III.4.1 Expansión y Consolidación del Liderazgo en el Mercado

Fusión con Banco Río: En marzo de 2025, Banco Continental anunció la fusión por absorción de Banco Río S.A.E.C.A. Este movimiento estratégico busca ampliar su base de clientes, fortalecer su red de sucursales y mejorar su oferta de productos y servicios en todo el país.

III.4.2 Crecimiento de Activos y Cartera de Créditos

El banco ha experimentado un crecimiento significativo en sus activos y cartera de créditos, consolidándose como el banco más grande del país en términos de activos al cierre de 2024.

III.4.3 Fortalecimiento del Segmento PyME y Comercio Exterior

Financiamiento a PYMES: Banco Continental ha recibido apoyo de instituciones internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) e International Finance Corporation (IFC) para financiar a pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en sectores clave de la economía paraguaya, incluyendo comercio exterior, agroindustria y eficiencia energética.

III.4.4 Programa de Facilitación del Financiamiento al Comercio Exterior (TFFP)

El banco participa en este programa del BID para promover actividades de comercio exterior en el país, facilitando el acceso a financiamiento para exportaciones e importaciones.

III.4.5 Transformación Digital y Mejora de la Experiencia del Cliente

Inversiones en Tecnología: Banco Continental ha invertido en la modernización de su infraestructura tecnológica para mejorar la eficiencia operativa y ofrecer servicios digitales de alta calidad a sus clientes.

III.4.6 Compromiso con la Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Emisión de Bonos Sostenibles: Banco Continental ha emitido bonos sostenibles para financiar proyectos con impacto ambiental y social positivo, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE): A través de su Fundación Continental, el banco implementa programas de RSE enfocados en educación, salud y bienestar social, contribuyendo al desarrollo comunitario.

III.4.7 Fortalecimiento del Capital y Acceso a Financiamiento

Emisiones de Bonos Financieros: Banco Continental ha aprobado programas de emisión de bonos financieros para obtener fondos destinados a créditos de mediano y largo plazo, con un enfoque principal en pequeñas y medianas empresas del sector productivo y comercial.

Calificación Crediticia: La entidad mantiene una calificación de riesgo "AAApy" con tendencia estable, lo que refleja su solidez financiera.

En síntesis, el Banco Continental S.A.E.C.A. ha logrado posicionarse como un referente de la banca paraguaya, combinando una gestión estratégica eficiente con una visión orientada al desarrollo sostenible, la digitalización y la inclusión social. Su plan estratégico integra la dimensión económica con la responsabilidad ambiental y el compromiso ético, asegurando la continuidad y solidez de su liderazgo a nivel nacional y regional.

PROCESOS DE ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

CAPITULO IV

IV.1 Elaboración y comercialización

IV.1.1 Elaboración

El banco diseña líneas de crédito adaptadas a segmentos: créditos comerciales (PYMES, agro), préstamos para consumo, hipotecas, microcréditos y productos especializados (por ejemplo: líneas para exportadores o con garantías de fondos multilaterales). El diseño incluye: plazos, montos mínimos/máximos, exigencia de garantías, comisiones y seguros vinculados. Esto se formaliza en sus tarifarios y contratos.

IV.1.2 Comercialización

a) **Canales físicos:** red de sucursales (asesores comerciales) y ejecutivos de relación para empresas.
b) **Canales digitales:** la aplicación Conti Móvil y la banca por internet permiten simuladores, solicitud y seguimiento de créditos (lo que agiliza la venta y posventa).
c) **Alianzas y programas:** acuerdos con fondos (p. ej. fondos multilaterales o programas estatales) para ofrecer líneas subsidiadas o con garantías; esto ayuda a "empaquetar" productos más competitivos para ciertos segmentos (AFD, CAF, FMO, etc.).
d) **Promoción comercial:** campañas en medios, promociones en sucursales, y condiciones preferenciales para clientes corporativos / buena calificación crediticia. Además, uso de scoring crediticio interno para segmentación comercial.

IV.1.2 Proceso típico de venta

- ✓ Contacto inicial (sucursal/ejecutivo/aplicación).
- ✓ Presentación y simulación (plazo, cuota, tasa, comisiones).
- ✓ Recolección de documentación y evaluación crediticia (análisis garantías).
- ✓ Aprobación/negociación de condiciones.
- ✓ Desembolso y servicio posventa (pagos, refinanciaciones).

IV.2 Calidad de precios y calidad de productos

IV.2.1 Calidad de precios (competitividad):

El banco publica un tarifario donde muestra tasas activas sujetas a monto y plazo; según el resumen de tasas del Banco Central (reportes 2024–2025), las tasas activas de Banco Continental para distintos segmentos (microcréditos, vivienda, consumo) se ubican dentro del rango observado en el sistema (con mínimos y máximos referenciales). Es decir, no son las más bajas del mercado, pero sí competitivas para segmentos empresariales y PYMES donde la reputación y servicios integrales pesan.

Ejemplos concretos (referencia): el resumen BCP muestra rangos de tasas activas reportadas para Banco Continental en 2024–2025 (por ejemplo, tasas activas nominales reportadas en el rango aproximado de 10–16% anual para determinados productos; ver tarifario del banco para condiciones específicas). Estos rangos varían por producto y plazo.

IV.2.2 Calidad de producto (características y valor agregado):

a) **Asesoría empresarial:** Línea de ejecutivos para empresas y productos de tesorería.
b) **Canales digitales:** Aplicación con funcionalidades de solicitud y gestión, que mejora experiencia y reduce tiempos.

c) **Servicios complementarios:** Seguros, leasing y paquetes corporativos.

d) **Gestión de riesgo y provisiones:** estados financieros auditados muestran políticas prudentes de previsiones sobre cartera (muestra un seguimiento profesional de la calidad crediticia).

e) **Evaluación resumida:** los precios están alineados con el mercado paraguayo para cada segmento; la calidad del producto se fortalece por la oferta integral (servicios corporativos y digitales) más que por competir únicamente en tasa.

IV.3 Posición en el mercado (nacional o extranjera)

IV.3.1 Liderazgo y cuota de mercado: Banco Continental ha consolidado una posición de liderazgo en el sistema financiero paraguayo. Informes y comunicados de cierre 2024 indican que es uno de los bancos principales por activos y colocaciones, con market share relevante (activos y colocaciones netas en torno a la primera o segunda posición según corte a diciembre 2024/septiembre 2024).

IV.3.2 Presencia internacional: su actividad es principalmente nacional (Paraguay); sin embargo, mantiene relaciones con bancos corresponsales y financiamiento internacional vía organismos multilaterales (CAF, FMO, IDB Invest), lo cual le permite acceso a fondos y líneas internacionales. Soporte de calificación: agencias como Fitch reafirmaron su calificación con perspectiva estable en 2025, resaltando la buena rentabilidad y gestión (hechos que sustentan su posición competitiva).

IV.4 Volumen y nivel de producción

IV.4.1 Activos y colocaciones (datos recientes):

Según los estados financieros auditados (cerrados a 31/12/2024 y reportes intermedios 30/09/2024), Banco Continental figura entre los mayores del país por activos totales, depósitos y colocaciones netas. El reporte de mercado indica cuotas de mercado en activos ~17–18% y de colocaciones netas ~19% (valores reportados en fuentes de cierre 2024).

IV.4.2 Ritmo de "producción"

Los estados no suelen publicar "originaciones semanales" públicas; sí reportan colocaciones netas y crecimiento anual. Tomando datos consolidados (crecimiento interanual de cartera y colocaciones), se puede estimar un ritmo promedio mensual/ trimestral a partir del aumento de la cartera durante el año fiscal. Por ejemplo, si la cartera creció X% en 2024 (ver estado de resultados y notas), dividir ese incremento anual entre 12 da una estimación promedio mensual de originaciones netas (esta operación requiere los valores exactos del balance — las cifras absolutas están en los EE.FF. 2024).

IV.4.3 Observación práctica

Para obtener una cifra concreta de "producción semanal / mensual / anual" se recomienda usar los montos de colocaciones brutas y netas del estado de situación financiera 2024.

IV.4.4 Observación específica

¿Cómo hacen para vender los préstamos? ¿tasas (altas/bajas/iguales al mercado)? ¿qué beneficios ofrecen? ¿qué produce en una semana / mes / año? ¿está bien posicionado?

a) ¿Cómo venden préstamos?

Estrategia multicanal

Combinación de venta directa en sucursales (ejecutivos comerciales), gestión de relaciones para empresas, y canales digitales (aplicación Conti Móvil y banca por internet) que permiten pre-solicitud, simuladores y seguimiento. La venta para PYMES y corporates se apoya en análisis de riesgo, productos a medida y relaciones personales.

b) Tasas: ¿altas o bajas? ¿están al nivel del mercado?

Las tasas activas para productos de Banco Continental se encuentran dentro de los rangos del mercado paraguayo. No son las más bajas del sistema (hay bancos o instituciones microfinancieras con tasas puntualmente menores o mayores según segmento), pero sí competitivas especialmente en productos empresariales donde el servicio y garantías marcan diferencia. Los resúmenes del Banco Central y el tarifario del banco muestran rangos ilustrativos (ej.: tasas activas reportadas en rangos alrededor de 10–16% para ciertos préstamos — según producto y plazo). En segmentos como microcréditos o consumo las tasas pueden variar y a menudo ser más elevadas por riesgo.

c) Beneficios que ofrecen (para el cliente que toma un crédito):

Paquetes corporativos (líneas mayores, asesoría), acceso a programas con garantías o subsidios (por ejemplo, líneas con apoyo de organismos multilaterales), servicios digitales (gestión y pagos online), seguros asociados, posibilidad de consolidación o reestructuración. Estos beneficios agregan valor más allá de la tasa nominal.

d) ¿Qué produce en una semana / mes / año?

La información pública aporta el monto de cartera y su variación interanual; con esos datos se puede estimar la producción neta promedio mensual = (cartera final anual – cartera inicio año) / 12. Para cifras concretas, solo con los estados financieros auditados (por ejemplo, los publicados en enero 2025 con cierres a 31/12/2024) se puede calcular exactamente. El banco publica estados con los montos por tipo de crédito usándolos se obtiene la producción anual y su promedio mensual.

e) **¿Está bien posicionado en el mercado?**

Sí. Las evidencias públicas (participación de mercado en activos y colocaciones, reafirmación de calificación Fitch en 2025, reconocimiento por multilaterales y liderazgo en cierres 2024) muestran una posición fuerte y estable en el mercado financiero paraguayo. Esto le otorga ventajas competitivas en acceso a fondeo, confianza de clientes corporativos y capacidad para negociar líneas con organismos internacionales.

El Banco Continental es una de las principales instituciones financieras de Paraguay, con una oferta integral de productos y capacidad para colocar créditos a distintos segmentos (PYMES, agro, vivienda, consumo). Sus tasas están en línea con el mercado; su fortaleza proviene de su tamaño, acceso a financiamiento internacional y canales digitales/asesoría corporativa.

IV.4.5 Gestión de riesgo crediticio y provisiones

Los EE.FF. muestran políticas claras de evaluación y provisión. Mejora de calidad de cartera durante 2024 fue señalada en reportes de mercado. El mantenimiento de provisiones prudentes reduce el riesgo de volatilidad en resultados.

IV.4.6 Marketing, digitalización y experiencia del cliente

Conti Móvil es la plataforma para transacciones, solicitudes y promoción de productos; su presencia en Play Store y App Store facilita autoservicio.

Estrategia omnicanal: combinación de canales offline y online, con foco en reducir tiempos y mejorar conversiones.

Banco Continental mantiene convenios con organismos multilaterales (provisión de líneas, proyectos de inclusión financiera). Esto permite lanzar productos con condiciones competitivas para PYMES/agro. Además, realiza actividades de RSE (programas sociales y ambientales) en su comunicación corporativa.

LAS ORGANIZACIONES COMO AGENTE ECONÓMICO Y SUS ASPECTOS TECNOLÓGICOS Y SUS RELACIONES CON EL ESTADO

CAPÍTULO V

Banco Continental SAECA se posiciona como un agente económico fundamental en Paraguay. A diferencia de una empresa productora de bienes, un banco es una unidad de intermediación financiera cuya función principal es canalizar el ahorro (familias y empresas) hacia la inversión (préstamos a empresas y particulares). Esta función es vital para la lubricación y el crecimiento de la economía nacional. Su naturaleza como Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto (SAECA) implica una relación directa con el mercado de valores y una estricta sujeción a la regulación del Estado (principalmente a través del Banco Central y la Superintendencia de Bancos).

V.1 Recursos Financieros

Para Banco Continental, la gestión de recursos financieros es el corazón de su modelo de negocio. No solo se trata de obtener capital para operar, sino de gestionar los flujos de dinero de terceros.

V.1.1 Fuentes de Captación de Recursos

a) **Captación Local (Pasivo Corriente):** La fuente primaria de recursos son los depósitos de sus clientes (cuentas corrientes, cajas de ahorro y depósitos a plazo fijo). Esto constituye el pasivo del banco, que se utiliza para generar su activo (préstamos).

b) **Empréstitos y Deuda Corporativa:** El banco puede emitir bonos u obligaciones negociables en el mercado de valores local para obtener financiación a largo plazo, fortaleciendo su estructura de capital. Al ser SAECA, esta práctica es común para financiar su expansión.

c) **Capital Social y Reservas:** Los recursos propios provienen de los accionistas (capital pagado) y de los beneficios retenidos (reservas y utilidades), los cuales sirven de respaldo patrimonial para cumplir con las exigencias regulatorias de solvencia.

V.1.2 Financiamiento Exterior y Liquidez

a) **Líneas de Crédito Internacionales**: Un banco de la talla de Continental mantiene convenios y líneas de crédito con bancos corresponsales e instituciones financieras extranjeras (como el BID, el FMI o grandes bancos internacionales). Esto le permite financiar proyectos de gran envergadura o en moneda extranjera (dólares, euros) dentro del mercado local.

b) **Participación en Mercados Extranjeros:** Puede acceder a empréstitos o colocar títulos de deuda en mercados de capitales internacionales si las condiciones de tasas de interés y plazos son más favorables que las locales, fortaleciendo su posición en divisas.

V.2 Análisis desde el punto administrativo tecnología incentivo Personal

V.2.1 La Tecnología: Transformación Digital Bancaria

a) **Core Bancario (ERP Financiero):** El sistema Core es la plataforma tecnológica central que gestiona todas las operaciones (cuentas, préstamos, tarjetas, depósitos). El análisis administrativo se centra en la estabilidad, escalabilidad y seguridad de este sistema.

b) **Canales Digitales (Front-End):** La tecnología es el principal punto de contacto con el cliente:

- **Banca Móvil y Web:** Inversión constante para ofrecer una experiencia de usuario (UX) seamless y segura, reduciendo la necesidad de sucursales físicas.

- **Automatización y IA:** Uso de Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning para la detección de fraudes, la personalización de ofertas (préstamos pre aprobados) y la atención al cliente a través de chatbots.

c) Seguridad de la Información: Dado el manejo de datos sensibles y grandes flujos de dinero, la inversión en ciberseguridad y resiliencia operativa es un gasto estratégico y una exigencia regulatoria.

V.2.2 Incentivo Personal en un Sector de Alto Rendimiento

a) Especialización: El personal del banco requiere constante capacitación en regulación financiera, prevención de lavado de activos y nuevas tecnologías. Los incentivos están ligados al dominio de estas áreas críticas.

b) Incentivos por Objetivos (Comerciales y de Riesgo): El personal comercial recibe bonos basados en la captación de clientes, la colocación de préstamos y, crucialmente, la calidad de la cartera (minimización de la morosidad).

c) Clima Laboral: En un sector estresante, la administración se enfoca en programas de bienestar y desarrollo de carrera para asegurar la retención de talento y reducir la rotación.

V.3 Análisis desde el punto de vista administrativo Incentivo al Personal

Profundizando en el área de Capital Humano, la administración debe alinear los incentivos con la misión de la banca.

Área de Desempeño	Indicadores Clave	Tipo de Incentivo Administrativo
Comercial (Ejecutivos de Cuenta)	Volumen de colocaciones, Tasa de conversión, Retención de clientes.	Bonos por cumplimiento de metas y comisiones escalonadas.
Riesgos y Créditos	Tasa de morosidad de la cartera asignada, Eficiencia en la evaluación crediticia.	Bonos vinculados a la baja morosidad y la calidad de la aprobación, no solo al volumen.
Tecnología y Operaciones	Tiempo de inactividad de sistemas, Reducción de errores operativos, Cumplimiento de plazos de proyectos.	Reconocimiento por proyectos de innovación exitosos y pagos por disponibilidad.
General	Certificaciones profesionales, Años de servicio, Clima laboral.	Planes de carrera, becas de estudio, planes de pensiones y beneficios flexibles.

V.4 Análisis desde el punto de vista contable informatizado

La contabilidad de un banco es un sistema complejo y altamente regulado.

V.4.1 Contabilidad Informatizada y Regulatoria

a) **Doble Requerimiento:** El sistema contable debe satisfacer dos demandas principales: la información financiera para los accionistas (basada en NIIF/IFRS) y la información regulatoria para el Banco Central (basada en el Plan de Cuentas específico para Bancos).

b) **Procesamiento de Transacciones:** El software contable integrado con el Core procesa millones de transacciones diarias (intereses devengados, comisiones cobradas, provisiones por riesgo) de forma automática.

c) **Informes de Gestión:** Generación de informes en tiempo real sobre rentabilidad por producto, por sucursal y por cliente, lo que permite a la gerencia ajustar tasas, comisiones y presupuestos con agilidad.

V.4.2 El Rol de las Provisiones

Un elemento contable crítico es el cálculo de provisiones para créditos incobrables. Esto se hace mediante modelos estadísticos y algoritmos (informatizados) que estiman el riesgo futuro de la cartera de préstamos, impactando directamente en el estado de resultados y en las ratios de capital exigidos por el regulador.

V.5 Análisis desde el punto de vista Macroeconómico sus períodos de auge y de depresión prosperidad o estancamiento económico.

El desempeño de Banco Continental está directamente correlacionado con el ciclo económico de Paraguay.

Período Macroeconómico	Riesgos y Oportunidades para Banco Continental	Estrategia Bancaria
Auge/Prosperidad	**Oportunidad**: Alta demanda de crédito (consumo e inversión), mayor rentabilidad. **Riesgo**: Sobrecalentamiento del mercado, burbujas de activos.	Aumentar la colocación de créditos, buscar proyectos de inversión de alto valor, pero manteniendo un análisis de riesgo estricto para evitar el sobreendeudamiento.
Recesión/Depresión	**Oportunidad**: Posible compra de activos a precios bajos. **Riesgo**: Aumento drástico de la morosidad y de las provisiones, disminución de la demanda de crédito.	Conservadora. Restringir la colocación de préstamos, reestructurar la deuda de clientes, fortalecer las provisiones y reducir costos operativos.
Estancamiento	Bajo crecimiento de la cartera de préstamos, reducción del margen de intermediación financiera.	Enfocarse en la eficiencia operativa (digitalización para reducir costos) y en la innovación de productos para captar clientes en segmentos de nicho.

V.6 Comportamiento de la empresa, con relación al fisco.

El banco es un gran contribuyente y tiene una doble función fiscal: es un contribuyente directo y un agente de retención.

V.6.1 Obligaciones Fiscales Directas

a) **Impuesto a las Ganancias/Renta:** El banco está sujeto al impuesto sobre sus beneficios netos, siendo su cumplimiento fiscal de máxima visibilidad y escrutinio.
b) **Otros Impuestos:** Pago de impuestos por activos, tasas municipales y otras contribuciones.

V.6.2 Agente de Retención y Regulación

a) **Recaudación Fiscal:** El banco actúa como agente de retención y percepción de impuestos (como el IVA en comisiones o el Impuesto a la Renta Personal sobre intereses pagados), siendo un colaborador activo del Fisco en la recaudación.
b) **Cumplimiento Normativo:** Está obligado a reportar información al Fisco (y al Banco Central) sobre transacciones y movimientos de cuentas (cumplimiento FATCA/CRS a nivel internacional), asegurando la transparencia fiscal de sus clientes.
c) **Ética Fiscal:** Por su relevancia sistémica, se exige un comportamiento de alta moral tributaria, asegurando la transparencia y evitando cualquier forma de elusión o evasión que pueda dañar su reputación y la confianza en el sistema financiero.

CONCLUSIÓN

El análisis exhaustivo del Banco Continental S.A.E.C.A. a través de sus aspectos organizacionales, sistemas y métodos, permite concluir que la institución ha logrado una consolidación sobresaliente, cimentada en una serie de decisiones estratégicas y una visión de negocio adaptativa. Su trayectoria, iniciada en 1980, lo posiciona hoy no solo como un actor clave, sino como una pieza sistémica para la estabilidad y el crecimiento del sistema financiero paraguayo.

La fortaleza de la entidad radica en su liderazgo nacional y capacidad de expansión estratégica. Hitos como la reestructuración de 2004, que modernizó su administración y gestión de riesgos , y su proactiva internacionalización, evidenciada por la inversión del Banco Mundial en 2009 y la exitosa emisión de bonos internacionales en 2012, demuestran una gestión visionaria capaz de atraer capital y credibilidad global. Esta solidez financiera se complementa con una amplia cobertura territorial a través de casi 70 oficinas, lo que le permite atender de manera efectiva tanto a zonas productivas como a clientes internacionales, fungiendo como un puente entre la economía local y los mercados globales.

En el ámbito de la organización y planificación estratégica, el Banco Continental opera con una estructura jerárquica robusta, necesaria para su magnitud y complejidad. Su Plana Ejecutiva y el Directorio, compuestos por figuras con gran influencia y experiencia , garantizan la coherencia de la gestión con su Visión y Misión. La adopción de un Plan Estratégico bien definido, que integra la innovación tecnológica y la sostenibilidad, es un factor diferenciador. Su compromiso con la sostenibilidad es tangible a través del Sistema de Gestión Ambiental y Social (SGAS) en sus créditos y su papel pionero en la emisión de bonos sostenibles. De igual manera, su foco estratégico en el financiamiento a

PYMES subraya su rol como motor del desarrollo económico y la generación de empleo en Paraguay.

Desde la perspectiva del análisis económico, el banco demuestra una gestión eficiente del riesgo crediticio y una capacidad para adaptar sus estrategias a los ciclos macroeconómicos. En periodos de auge, incrementa su cartera de préstamos e inversiones, mientras que en etapas de recesión prioriza la gestión de riesgos y la eficiencia operativa. Finalmente, su rol como Sociedad Anónima Emisora de Capital Abierto (S.A.E.C.A.) y su estricto cumplimiento fiscal no solo refuerzan su transparencia y gobernanza corporativa, sino que también lo consolidan como un contribuyente directo y agente de retención fundamental para el Fisco paraguayo. En síntesis, Banco Continental es un modelo de gestión integral que equilibra la solidez financiera con la responsabilidad social, la tecnología, la ética, asegurando su competitividad y relevancia en la región.

RECOMENDACIÓN

A pesar de la sólida posición de liderazgo y la excelente trayectoria del Banco Continental S.A.E.C.A. analizadas en el presente trabajo, es crucial que la institución continúe evolucionando para asegurar su competitividad futura, especialmente frente a las tendencias globales de la banca digital y las exigencias de la banca sostenible. Las siguientes recomendaciones estratégicas se proponen para potenciar las fortalezas y mitigar los desafíos identificados:

1) Fortalecimiento de la Experiencia Digital y Operativa

Optimizar la Experiencia de Usuario de la Banca Móvil: Es fundamental abordar los desafíos de usabilidad, errores de conexión y lentitud reportados en la aplicación móvil Conti Móvil. Se debe realizar una inversión continua en la mejora de la interfaz y la estabilidad de la plataforma para garantizar una experiencia digital fluida que cumpla con los estándares internacionales y respalde la política de innovación y transformación digital del banco.

Asegurar una Estrategia Unicanal Coherente: Se recomienda que todos los canales (sucursales físicas, web, aplicación móvil, y canales de atención) operen de manera totalmente integrada y coherente. Esto implica garantizar que la información, los productos y la atención al cliente sean indistinguibles, mejorando la eficiencia operativa y maximizando la autogestión para reducir la carga en sucursales.

Reforzar la Ciberseguridad y Confianza Digital: Dada la creciente dependencia de la banca en línea, es imperativo mantener estándares robustos de ciberseguridad, encriptación y autenticación fuerte. Esto no solo protege al cliente, sino que refuerza la reputación de seriedad e innovación del banco como institución de capital abierto.

2) Profundización de la Sostenibilidad y el Impacto Social

Expandir la Oferta de Eco-Préstamos y Bonos Sostenibles: La institución debe capitalizar su liderazgo en finanzas sostenibles. Se recomienda aumentar la promoción y la cartera de eco-préstamos y bonos verdes para financiar actividades de menor impacto ambiental (vehículos eléctricos, maquinaria con biocombustible, infraestructura sostenible).

Fortalecer el Apoyo a las PYMES y la Inclusión Financiera Digital: Continuar utilizando el financiamiento de la IFC (Banco Mundial) para ampliar su programa de préstamos a PYMES y agronegocios. Se recomienda enfocar los esfuerzos de inclusión financiera en las zonas rurales, utilizando su amplia cobertura territorial para proporcionar herramientas digitales accesibles a poblaciones con menor alfabetismo digital o conectividad limitada

3) Estrategias de Liderazgo Regional y Gestión del Talento

Maximizar la Expansión Regional: Tras la adquisición del NBC Bank Brasil S.A., se recomienda desarrollar un plan estratégico a mediano plazo enfocado en capitalizar esta presencia. La meta debe ser afianzar la relación comercial entre Paraguay y Brasil, y explorar activamente oportunidades de expansión en otros países del Cono Sur, aprovechando la experiencia de su equipo directivo en el sector financiero paraguayo y consolidando su proyección regional.

Implementar un Plan de Retención de Talento Especializado: Dada la complejidad de su estructura y la necesidad de innovación, se requiere una gestión de capital humano que priorice la retención de talentos clave en áreas críticas como Tecnología, Riesgos, y Auditoría Informática. Se recomienda reforzar los incentivos administrativos como planes de carrera, becas de estudio y bonos vinculados a la calidad en la gestión y la baja morosidad, asegurando así la continuidad de un liderazgo estratégico y operativo sólido.

ANEXOS

continental

WEBGRAFÍAS

- https://www.bancontinental.com.py/api/uploads/Memoria_y_Balance_2022_08e0a8d8bd.pdf
- https://www.bancontinental.com.py/#/continental/nosotros/nuestra-historia
- https://www.bancontinental.com.py/api/uploads/CEF_CON_FIX_202309_2_30bd635696.pdf
- https://www2.bancontinental.com.py/Paginas/Historia_del_Banco.htmls
- https://www.abafi.org.py/2024/02/27/comision-directiva/
- https://www.bcp.gov.py/documents/d/institucional/nota_banco_continental_siv_bva-pdf#:~:text
- https://www.bcp.gov.py/documents/d/institucional/conv_asamblea_general_extraordinaria_exp_8661_24_07_25-pdf
- https://www.cerneco.org.py/socios/banco-continental-saeca/
- https://revistaplus.com.py/2025/01/27/banco-continental-cerro-el-2024-como-el-banco-mas-grande-de-paraguay/#:~:text
- https://www.bcp.gov.py/documents/d/institucional/nota_banco_continental_siv_bva-pdf
- https://www.bancontinental.com.py/api/uploads/Estados_Financieros_al_09_2024_db038f4526.pdf
- https://rocketreach.co/banco-continental-saeca-profile_b5e378a1f42e6d56
- https://theorgchart.com/bank-organizational-chart/#:~:text
- https://www.bolsadevalores.com.py/wp-content/uploads/2025/01/Banco-Continental-Calificacion-de-Riesgo-PEG-USD1-USD2-USD3-G1-G2-G3-G5-Octubre-2024.pdf
- https://www.bcp.gov.py/documents/d/institucional/cef_con_fix_202106_1#:~:text
- Banco Continental S.A.E.C.A. (2022). Memoria y Balance Anual.
- https://www.bancontinental.com.py
- Banco Central del Paraguay (2023). Informes Financieros.
- Revista CAP (2022). Banco Continental: visión de mejora continua.
- Bolsa de Valores y Productos de Asunción (2023). Prospecto de emisión Banco Continental.

- SIV BCP (2022). Calificación de Emisores Financieros.
- Estados financieros auditados de Banco Continental S.A.E.C.A. (31/12/2024).
- https://www.bancontinental.com.py/?utm_source
- https://www.bancontinental.com.py/#/
- Estados financieros / informe a 30/09/2024 (Notas de cartera y previsiones).
- Tarifario Banco Continental — junio 2024.
- Resumen de tasas referenciales y reportes del Banco Central del Paraguay (2024–2025).
- Informe y ficha de proyectos / financiamiento: FMO / IDB Invest / CAF (relación con Banco
- Continental).
- Notas de mercado y calificaciones (Fitch reafirma calificación 06/06/2025).
- Sitio oficial Banco Continental (productos y canales digitales).
- Sitio Oficial de Banco Continental SAECA: Sección de Informes a Inversores y Memorias Anuales. (Información financiera auditada, estrategias y gestión de recursos).
- Web del Banco Central del Paraguay (BCP): Secciones de Estadísticas Financieras (Ranking de Bancos, Morosidad, Activos) y Resoluciones Regulatorias.
- Comisión Nacional de Valores (CNV) - Paraguay: Información sobre la emisión de bonos y acciones de Banco Continental como SAECA.
- Asociación de Bancos del Paraguay (ASBAN): Informes sectoriales sobre las tendencias macroeconómicas y el impacto en la banca.
- Financial Stability Board (FSB) / Basel Committee on Banking Supervision (BCBS): Estándares internacionales de riesgo y tecnología que la banca local adapta a la regulación de su país.
- Periódicos económicos especializados de Paraguay: Artículos sobre el comportamiento fiscal del sector financiero y los proyectos tecnológicos del banco.

BIBLIOGRAFÍAS

- Contraloría General de la República (Paraguay). (Documentos sobre la fiscalización de instituciones financieras).
- Banco Central del Paraguay (BCP). Reglamentos de Adecuación de Capital y Solvencia para Bancos. (Para entender las bases contables y financieras regulatorias de Continental).
- Superintendencia de Bancos (Paraguay). Plan de Cuentas para Entidades de Intermediación Financiera. (Referencia fundamental para la contabilidad bancaria).
- Kashyap, A. K., Rajan, R. G., & Stein, J. C. (2018). The Crisis of the Regulatory State and the Future of Financial Markets. En Handbook of the Economics of Finance, Elsevier.
- Tesis y artículos académicos sobre el Sistema Financiero Paraguayo. (Búsqueda específica en bases de datos como SciELO o Redalyc sobre el impacto de la tecnología en la banca paraguaya).
- IFRS Foundation (International Financial Reporting Standards). Normas NIIF 9 (Instrumentos Financieros) y NIIF 15 (Ingresos de Actividades Ordinarias). (Para la aplicación contable financiera).